



TITLE:

# 値引販売慣行の改革方向(2) ー自動車フランチャイズ・システムの制度疲労ー

AUTHOR(S):

塩地, 洋

---

CITATION:

塩地, 洋. 値引販売慣行の改革方向(2) ー自動車フランチャイズ・システムの制度疲労ー. 経済論叢 1999, 163(5-6): 33-54

ISSUE DATE:

1999-05

URL:

<https://doi.org/10.14989/45280>

RIGHT:

# 經濟論叢

第 163 卷 第 5・6 号

---

短期外資流入規制の模索……………	本 山 美 彦	1
値引販売慣行の改革方向（2）……………	塩 地 洋	33
発展途上国における会計基準の国際的調和化……………	境 宏 恵	55
「ファミコン」開発と ビデオ・ゲーム産業形成過程の総合的考察……………	藤 田 直 樹	69
新たなパートナーシップに向けての チャンネル管理システム改革……………	崔 容 熏	87
不確実性下の土地課税と 土地利用規制の経済効果……………	鄭 炳 潤	110
リーマン生産システムと危機における 完成車メーカーの役割……………	李 在 鎬	130

---

平成11年 5・6 月

京 都 大 学 経 済 学 会

## 値引販売慣行の改革方向（2）

——自動車フランチャイズ・システムの制度疲労——

塩 地 洋

### 〔本稿の構成〕

はじめに

#### I 改革の方向とその評価

- (1) オープン・プライス制（メーカー）
- (2) 年間販売目標の過大設定の適正化（メーカー）
- (3) ワンプライス制（ディーラー）
- (4) 卸売価格の交渉マター化（メーカー・ディーラー）
- (5) メーカー希望小売価格の市況への連動（メーカー）（以上第163巻第4号）

#### II 改革方向の歴史的および理論的検討 （以下本号）

- (1) 取引類型上の位置
- (2) 製販統合論への論点提起
- (3) 情報の対称・非対称性

#### 補論 値引販売方式とインターネット販売

- (1) インターネット販売普及の障害——値引販売方式
- (2) インターネット販売が値引販売方式にあたえる影響
- (3) ハゲル嫌いとハゲラー

#### II 改革方向の歴史的および理論的検討

前号（第163巻第4号）で、五つの改革方向を提起し、それらのメリット、デメリット、実現可能性等の評価をおこなった。その結果、第一のオープン・プライス制に対しては総体的に否定的な評価を下したが、他の四つの改革方向（本稿の構成参照）については総体的に肯定的な評価を与えた。

本号では、我々が総体的に肯定的な評価を与えた改革方向に関して、その歴

史のおよび理論的考察を試みるとともに、前号では言及しなかった新たな論点を検討する。

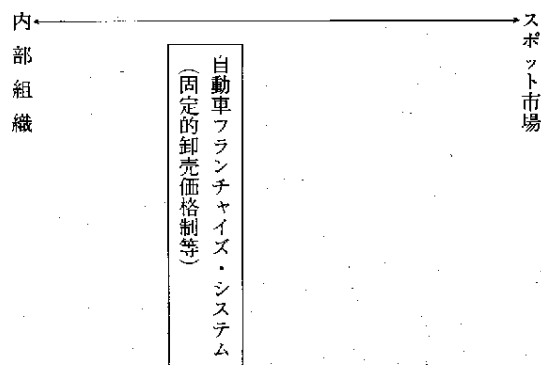
### 1 取引類型上の位置

第四の改革策として検討してきた、卸売価格の交渉マター化、すなわち固定的卸売価格制から変動卸売価格制への転換は、自動車フランチャイズ・システム（メーカー・ディーラー関係）をどのような方向に転換させることになるのか。第3図は、右端をスポット市場での取引、左端を組織内部での取引とする、所有関係をも一つの要因に含めた取引類型（取引統御機構類型）のスペクトラムを示す座標軸である。左端に位置する組織内部取引から右方へ、100%子会社（との取引—以下、この注記は省略）、関連会社、提携会社、ゆるやかなパートナーシップ等々が並ぶ。現在の自動車フランチャイズ・システム（メーカー・ディーラー関係）は、図の左側半分のある地点に位置している。

#### 右方への移動

固定的卸売価格制から変動卸売価格制への転換は、第3図の座標軸における自動車フランチャイズ・システムの位置が右側へ移動することを意味する。つまり固定的卸売価格制とは、メーカー・ディーラー間取引において卸売（仕

第3図 取引の類型



切) 価格を決める際に、取引当事者双方間の取り決め(自動車フランチャイズ・システムの場合は販売基本契約書における仕切価格の決め方を定めた条項)に基づいて、メーカー側が一方的に仕切価格を決定し、モデル期間内は固定させる、という方式である。一方、変動卸売価格制では、そうした取り決めによる一方的決定・期間内固定化をおこなわずに、小売価格の市場変動や購入ボリューム等を勘案し、双方の交渉で卸売価格を決め、かつ適宜見直しをおこなおうとする方式である。変動卸売価格制は、スポット市場取引的な要素を相対的に多く含んでいる。

#### 歴史的趨勢

そこでさらに歴史的な趨勢を探ってみよう。自動車の本格的な商業的生産とその販売が始まったのは1900年代である。当初、1900年代から1910年代にかけては、自動車流通においては、多種多様な経路が存在した<sup>1)</sup>。メーカー本社や地方工場での直販、代理商、トラベリング・セールスマン、百貨店、通信販売、等の諸経路を通じて自動車が販売され、自動車メーカーと小売(もしくは卸売)業者との取引形態も多種多様であった。第3図の座標軸で説明すると、左端の内部組織(メーカー直販)から右端のスポット市場(契約関係のないスポット的商人)までの、様々な取引類型が併存していたのである。

ところが、1920年代にそうした状況は一変する。1910年代の半ばに大量生産体制を確立した一部の自動車メーカーは、それ以降、そうした大量の車両を市場へと流通させる体系的組織的な流通経路の創設に力を注ぐ。1920年代に主要自動車メーカーは、それ以前の本社や地方工場等からの顧客へのメーカー直販経路を縮小する一方で、メーカーと小売業者の間に介在していたディストリビューター(卸売商)を排斥し、ディーラーとの直接のフランチャイズ契約に基づく一元的な全国的専売ディーラー・ネットワーク組織を構築した。それはフランチャイズ・システムと呼ばれた。当時の自動車産業におけるフランチャ

1) 塩地洋「自動車フランチャイズ・システムの日米相互波及」(塩見治人他編『日米関係経営史』名古屋大学出版会、1998年)、参照。

イズ契約の基本原則（主要条項）は、①専売制、②テリトリー制、③固定的卸売価格制、④メーカーからディーラーへ車両が配送された時点での現金支払（キャッシュ・オン・デリバリー）、⑤ディーラーが備えるべきショールーム、店頭在庫、整備工場等を定めたディーラー・スタンダード遵守、⑥年間最低販売台数の義務化、⑦30日程度の事前予告による一方的契約解除、等であった。

こうして創設された1920年代の自動車フランチャイズ・システムは、第3図の座標軸で見ると、1900～1910年代には左端から右端までの、あらゆる形態が併存していた状態から、第3図に示した自動車フランチャイズ・システムの位置よりも少し左側の地点（つまり現在と比較するとメーカーによるコントロールがより強かったことを意味する）に収斂化する中で生まれたのである。ディーラーに対するメーカーの統制が強い取引統御機構であった。

だがそれ以降現在に至るにつれて、そうしたディーラーに対するメーカーの統制力は徐々に弱化してきている。前述した1920年代の自動車フランチャイズ契約の基本原則（主要条項）の①から⑦の中には、現在既にはほぼ完全に消滅したもの（④、⑦）も存在し、その根幹である専売制やテリトリー制も少しずつ緩んできている。座標軸上で少し右方へ移動してきているのである<sup>2)</sup>。こうした歴史的脈絡の中に固定的卸売価格制から変動卸売価格制への転換も位置づけることが可能である。

#### レンタカー会社との取引

前号で述べた自動車メーカーとレンタカー会社との取引は、もしその取引を

2) 塩地洋, T.D. キーリー「自動車ディーラーの国米比較——「系列」を視座として——」九州大学出版会, 1994年, 参照。今, 自動車フランチャイズ・システムの基本原則が緩んできていると述べたが, それは国によって大きく相違している。韓国では顧客に対する販売拠点の大半は, メーカー自体の直営組織, もしくは内部組織である。ドイツでもこうしたメーカー自体の直営組織が一部存在する。日本では, メーカー自体の内部組織は存在しないが, メーカーが100%出資した, あるいは部分出資したディーラーが存在し, メーカーの内部組織に近い, 時にはそれと同様の機能を果たす場合もある。英国でも, 大都市地域ではメーカーが出資したダイレクト・ディーラーと呼ばれる販売会社が存在している。米国では現在, メーカーが出資したディーラーは例外的, 一時的であるが, 今後そうしたディーラーが出現する可能性は否定できない。ともあれ, 第3図の座標軸上にこうした国のディーラーの平均像を位置づけると, 左から韓国, 日本, ドイツ, 英国, 米国の順に配置することができよう。

自動車メーカーからレンタカー会社への卸売と考えるならば、それは変動卸売価格制への転換であり、第3図の座標軸で見ると、右方に相当程度移動する。そこにはスポット市場取引的な要素が多く含まれている。

このように見ていくと、自動車フランチャイズ・システムの変化の趨勢は、この座標軸の右方への移動であると把握できないこともない。だが事態は単純ではない。

#### 左方への移動の可能性

現在の自動車メーカー・ディーラー間の取引関係が、より左方へ移動していると考えられる事例がいくつか存在する。

第一に、既に述べたレンタカー会社との取引である。もし、レンタカー会社をエンドユーザーと把握し、メーカーからレンタカー会社への販売は、ディーラーを無視して、メーカーの内部組織である販売部門が直接にエンドユーザーに小売している（ただしその小売価格において例外的な値引を強いられている）のだと考えると、この場合には、メーカーはディーラーを排斥して、小売をおこなう販売組織を内部に形成したと把握することも可能である。つまり第3図においては左端への移動である。

第二に、メーカーが、小売経営主体（ディーラー）に直接関与するケースが増大している。その典型的な事例が、メーカーのディーラーに対する出資とそれをつうじた経営参加である。脚注2で紹介したように、メーカーのディーラーに対する出資は多くの国でおこなわれており、その比率も徐々に増大している。日本では、トップメーカーのトヨタ自動車が、最大市場である東京地区において、全国最大のディーラーである東京トヨタ自動車を100%出資子会社にした（1998年10月）<sup>3)</sup>。また、これまでそうしたメーカーのディーラーに対す

3) だが、1999年3月には、トヨタ自動車が、自らが首位株主（約74%所有）である山形トヨベットの株式を地場経営の仙台トヨベットの株主に有償譲渡するといった逆の事例も起こっている。

なお、自動車メーカーによるディーラーの子会社化（いわゆる直営化）は、値引問題の観点からすると、重大な問題を孕んでいる。それは、直営ディーラーはメーカーの意図をストレートに受け入れるため、収益確保よりも、値引により販売台数の拡大をめざす傾向が強い点である。ノ

る出資が最も規制されていた米国においても、最近の数々のケース<sup>4)</sup>は、メーカーが株式所有を通じて小売経営主体に関与しようとする意図を明確に現している。こうしたメーカーの動向は、自動車フランチャイズ・システムの基本原理が徐々に崩れ、ディーラーに対するメーカーのコントロールが弱化していることに対抗するための措置として捉えることもできる。いずれにせよ、小売経営主体（ディーラー）をメーカーの直接的なコントロール下に取り込もうとする傾向である。

第三に、将来の可能性にすぎないが、インターネットを通じたメーカー直販の拡大が考えられる。インターネットを通じてメーカーが顧客に商品情報を提供し、顧客は商品を選択し、購入を決定する。購入契約もインターネット上でおこなう。ディーラーが担うのは、その後のプロセスのみとなる。それは主として、顧客への納車とアフターサービス活動であり、時には中古車の下取・販売や廃車引取が加わるにすぎない。レンタカー会社に対してメーカーが直接販売した際のディーラーの役割と同様の領域に限定されてしまうのである<sup>5)</sup>。こうした場合にも、メーカーが小売活動機能を内部化したと把握することができる。つまり第3図での左端への移動である。

以上検討したように、今後自動車フランチャイズ・システムがどの方向に進むのかについては、相反する動きが存在し、様々な可能性が想定できる。現時点でその方向を確定するのは困難であろう。さらに注意深い観察が必要である。

## 2 製販統合論への論点提起

製販統合論と関わって二つの論点提起をおこなう。第3図の座標軸は、あくまで所有関係をも一つの基礎とした取引類型のスペクトラムを示しているの

、紙幅の都合上本稿ではこの指摘にとどめ、別稿で直営ディーラー問題を論じる。

4) サターンは、ディーラーを持株会社（サターン・リテイル・エンタープライズ）によって所有しようとする構想を打ち出した。フォード・モーターやGMは、いくつかの特定地域において、それぞれ数十のディーラーを買収し、統合する計画を進行させている。

5) これはあくまで想定にすぎない。現在実際におこなわれているインターネットを通じた自動車販売は、これとはほど遠い形態である。この点は補論で説明する。



あり、直接的に製販統合を表現しているわけではない。しかし、大まかな傾向としては、左方に行くほど、製販統合が実現されている場合が多いと考えて差しつかえない<sup>6)</sup>。

とはいえ、前号での分析<sup>7)</sup>、すなわち、現在の自動車産業におけるメーカー・ディーラー間の取引価格決定方式に関する分析から導かれた結論は、製販統合的機能を高めるためには、この座標軸上を左側に移動するのではなく、逆に、固定的卸売価格制を改めて変動卸売価格制へ転換すること、つまりこの座標軸で右側に移動することであった。

このことを一般化すると、製販統合的機能を高めるためには、たんにこの座標軸の左移動だけでなく、右移動の場合もあること、つまりそれぞれの産業の具体的状況に応じて、製販統合の機能を高める方法は異なり、この座標軸の左側への移動、つまり協力関係を強めたり、強制的コントロールを強めたりする場合もあれば、その逆に右側への移動、すなわち、製造業者と販売業者の競合を強めたり、両者のコンフリクトをより激しくする場合もありうるのではないか。そして、このように考えると、製販統合論における協調と対立という二つのファクターがより高い次元で統一的に理解されるのではないだろうか。つまり、協調が自己目的化されるのではなく、協調は、一つ的手段にすぎない。時には、競合や対立という手段を通じて製販統合的機能が高められる場合もあるのではないだろうか、という論点である<sup>8)</sup>。

もう一つの製販統合に関わる論点は、従来の製販統合に関わる議論では製造業者と販売業者の間の取引価格決定方式、すなわち、いつ、どのようにして両者間の取引価格を決めるのかについて、踏み込んだ検討がなされてこなかった

6) しかしもちろん例外はあり、例えば最も左側の内部組織の場合でも製販統合の機能が発揮されていない場合がある。例えば、韓国の自動車販売拠点は、自動車メーカー自体の内部組織の直営営業所であるが、機能的な面での製販統合度が高いとは一概には言えない。

7) 前号の「1 改革の方向とその評価 (4)卸売価格の交渉マター化」の結論部分。

8) こうしたことは、経営組織論で巨大企業の集権化・分権化問題として議論されてきたことと問題意識の共通性がある。つまり巨大企業組織では、中央集権的組織運営では非効率であり、全体としての効率性を高めるためには、企業組織内部に分権的組織を持ち込み、組織内での競争を組織化し、極端な場合には組織内でのコンフリクトを意識的に醸成することもおこなわれている。

のではないかと、という点である。すなわち例えば、オルダーソンやバックリンの延期と投機に関するモデルでは、流通費用節約という観点から、どのような製品（形態）を、どの程度の量、どの時点かつどの地点で、売り手が生産・供給するか、あるいは買い手が発注・購入するかという意味決定行為に関する延期と投機、言い換えると製品形態、在庫位置、所有権等の変換に関する延期と投機が主として問題とされている<sup>9)</sup>。しかし、本稿で分析した自動車産業におけるメーカーとディーラー間のケースのように小売価格の市況変動が激しい場合、卸売価格を製造業者と販売業者の間で、どの時点で、いかに決めるかという問題がきわめて重要となってくる。だがこれまでの製販統合に関わる議論には、こうした取引価格を、どの時点で、いかに決めるかという意味決定行為の延期—投機問題が明示的に分析されていないように思われる。

### 3 情報の対称・非対称性

次に情報の対称・非対称性の観点から、改革方向のさらなる吟味をおこなう。我々の改革方向に対し、次のような批判が出ることが予想される。それは、第二の改革方向であるワンプライス制と第四の変動卸売価格制の両者の特徴を比較、検討すると、後者の変動卸売価格制は、メーカーとディーラーの関係（以下MD関係と略記）において市場原理（卸売価格交渉）を徹底するものであるのに対して、一方、前者のワンプライス制は、ディーラーと顧客の関係（DC関係）において市場原理（小売価格交渉）を制限するものである。従ってこの二つの改革方向には、市場原理（価格交渉）の徹底・制限という観点からみると首尾一貫性がないという批判が提起されうる。

だが、我々は次に述べるような意味で首尾一貫性を追求している。まず第2表をみてみよう。取引当事者の双方が、その取引に関してどの程度の情報を有しているか、その情報量・質は対称的かという観点からみると、MD関係にお

9) 矢作敏行・小川孔輔・吉田健二『生・販統合マーケティング・システム』白桃書房、1993年、第4章、第5章参照。

第2表 メーカー・ディーラー・顧客関係

	メーカー・ディーラー関係	ディーラー・顧客関係
情 報	対 称 的 (プロとプロ)	非 対 称 的 (プロとアマ)
現 行	固定的卸売価格制 (メーカーが決定)	値 引 販 売 方 式 (双方の交渉)
改革方向	変動卸売価格制 (双方の交渉)	ワンプライス制 (ディーラーが決定)

いては情報が対称的である。自動車メーカーもディーラーもその取引商品の内容、市場価格変動等について熟知している。いわばプロとプロの関係である。とはいえ、両者の情報量・質は基本的に対称的であると言っても、全国的な市場価格情報等は自動車メーカーの方がより詳細に把握（日本では自動車メーカーはディーラーの顧客への販売価格情報を収集している）し、地域内情報は当該地域のディーラーの方がより熟知しているという差異が存在することも事実である。従って、そうした意味において、どちらか一方が取引事項（価格、数量等）を事前に、一方的に決定するよりも、両者間の交渉を通じて、相互の情報を突き合わせて吟味し、かつ利害調整を充分におこなった上で決定に至る方が、より市場変動に対応したものへと決定内容を熟成させることが可能である。

他方、DC関係では双方の情報は基本的には非対称的である。ディーラー側は精度の高い大量の情報を有しているが、顧客側は大半の場合は断片的情報しか有していない。いわばプロとアマの関係である。もちろん顧客側では、各人がもつ情報量・質に格差が存在するため、ディーラー・顧客間の情報の非対称性の程度は、顧客によって異なっている。すなわち一方で、取引商品に関する情報をわずかししか持たない顧客が存在し、そうした場合はディーラーと顧客の情報格差はきわめて大きい。他方、ディーラーと同量同質とは決して言えないが、かなりの情報を収集した顧客も時には存在し、そうした場合には、ディー

ラーと顧客の情報格差は相対的に小さくなる。しかし、MD関係と比較すると、DC関係は情報が基本的に非対称的であると言う点にその特質がある。それゆえこうした点を考慮すると、DC関係においては、情報をより有しているディーラー側が、取引に関わる条件（実売価格＝ワンプライス等の取引条件）を先行して決定し、相手側に開示し、その後に顧客側が、各ディーラーが提示した条件を収集・勘案しながらディーラーと取引に入る（もしくは入らない）決定をおこなう手順のほうが、より効率的であり、より公平な結果を生みやすい。

一方逆に、こうした手順を採らない方式、すなわち実売価格＝ワンプライスを事前に情報開示しない値引販売方式は、前稿で指摘したように多くの問題を孕んでいる。ディーラー側が実売価格を事前に開示せず、顧客側が実売価格レンジを知らないまま、個別値引交渉に入り、その結果顧客ごとに実買価格が異なっている。それは、顧客に不公平感をより強く抱かせるとともに、値引交渉自体に双方が無駄な時間と労力を費やすこととなる。

MD関係のように、交渉当事者がプロとプロで、情報が基本的に対称である場合は、仮に双方が互いに情報を開示せずに交渉をおこなった時も、双方が事前に十分な情報を保有していることが前提とされているため、一方の側が自らの情報不足等で取引条件が不利になったとしても、それは不公平と言うよりも、自らの情報収集能力の低さ等から生じた問題、つまり自己責任に帰すべきである。

ところが逆にDC関係では、交渉当事者がプロ（ディーラー）とアマ（顧客）で、情報が基本的に非対称的である。ただしアマ（顧客）側には個人間格差が存在する。こうした関係にある双方間の個別交渉方式（値引販売方式）は、不公平問題を生み出しやすくなる。ここで不公平問題とは、端的には、まったく同じ日に同じディーラーの同じセールスパーソンから同一車種・仕様の車両を購入した複数の顧客の間で最大20～30万円の価格差が密室交渉の中で生まれている事態を指している。加えて、新車購入後の顧客の約80%近くが、「自分

は交渉能力がないために、ベスト価格で購入できなかった」「嫌な思いをした」「後悔している」と実際に感じている事態をも付け加えておこう。プロ（ディーラー）とアマ（顧客）の取引において、ある顧客が市場価格よりも相当高く買わされた場合、それはアマ（顧客）の側の情報不足という自己責任に帰すのではなく、プロ（ディーラー）の側のモラル欠如を問題とすべきであるというのが我々の考え方である。ワンプライス制を導入することによって、こうした問題を解決すべきであろう。

以上みたように、我々の改革方向は、情報の対称・非対称性からみた価格決定過程の効率性とその結果の公平性の観点で首尾一貫しているのである。

だが、個々の顧客間の情報格差（およびその結果としての実買価格差）について、次のような考え方も成り立つであろう。それは、「顧客によって、その取引に投入した費用が異なり、その結果として各顧客が有するようになった交渉力が異なるのは当然である。すなわち例えば、事前に数冊のカー雑誌を購入して徹底検討し、数社のディーラーと頻繁に交渉をおこなった顧客と、まったく労力を投入していない顧客との間で交渉力が相違するのは当然である。従って、交渉力が違えば購入価格も異なる。各顧客の投入費用・交渉力によって実買価格が異なるのは当然である。ワンプライス制だと、（同一ディーラーでの同一車種・仕様の）実買価格の差がなくなる。それは逆に不公平である」という考えである。

こうした「逆の不公平」論に対してまず言えることは、たとえ全ディーラーがワンプライス制<sup>10)</sup>を採っていたとしても、複数のディーラーを回った顧客は、最も低い価格を提示しているディーラーでの購入を選択できるのであるから、投入した労力がまったく無駄に終わるわけではないと反論しうる。しかしこうした反論をおこなった上でも、ワンプライス制では、同一ディーラーが特定期

10) 誤解を避けるために、念のために注記するが、ワンプライス制とは、あるディーラーが特定期間（日、週、月等）はいったん決めた価格を変更しない、顧客と価格交渉はしないことを意味するのであって、ディーラー間の価格が同一であることではない。ディーラーによって同一車種・仕様の価格は異なりうる。

間に販売する同一車種・仕様は同一実売価格であるため、同一ディーラー内ではそうした「逆の不公平」が生じることは認めざるをえない。ワンプライス制は、その原理的仕組からして、そうしたデメリットを有している。だが我々は、そうしたデメリットを認めたとしても、そのデメリットよりもワンプライス制が生み出すメリットを重要視している。すなわち、前述したように、ディーラーと顧客の取引はプロとアマの取引であり、情報が非対称的である。基本的には、アマ（顧客）側を保護する枠組の中で取引がおこなわなければならない。そうした保護枠組の最大は、プロ（ディーラー）側がアマ（顧客）側に対して情報開示を正確に公平におこなうことである。そうした情報開示において最も重要なことは、商品の内容（仕様）情報を正確に表示するのみばかりでなく、商品の実売価格情報を正確に事前開示することである。それはワンプライス制に他ならない。そうすることによって、この取引における社会的弱者（情報収集力が弱く、その結果交渉力が弱い顧客）を救済することが可能となる。かつ、この取引の効率性も向上する。これが我々が重視するワンプライス制のメリットである。

加えて、「逆の不公平」論には、このゲームの前提条件に関する重大な見落としが存在する。その前提条件とは、値引販売方式のルールが顧客全員に周知徹底されずに「ゲーム」が開始されている点である。すなわち、値引販売方式を採るディーラーでの自動車購入におけるルールとは、① ディーラーの店頭に表示されている価格は実売価格でない。② 顧客が望めば、セールスパーソンが最初に提示した値引額をスタートラインとして、さらに個別に値引交渉をおこなう。③ 値引額は顧客の交渉力によって変化する。④ 個々の値引交渉の結果は公表されていないため、顧客は事前にそれを知ることができない、等々というものである。こうしたルールが顧客全員に周知徹底されており、顧客全員がそうしたルールを自覚してゲームに参加しているのであれば、「逆の不公平」論もより確固としたものになるであろう。しかし現実の事態はそうではない。そうしたルールを熟知した顧客もいれば、まったく知らない顧客、す

なわち店頭表示価格からの値引があることも知らない顧客も稀にはいるし、セールスパークソンが提示した最初の値引額が最終的な条件提示だと思い込んでいる(「これ以上の値引は絶対に無理です」というセールスパークソンの嘘を信じている)顧客も一定程度存在する。そうした顧客が来店した時にディーラー側は、平均的な実売価格よりも高い価格で売りつけてしまう。いわばカモである。ディーラー側のこうした行為(詐欺行為とは言わないが、それに限りなく近い行為)のために、ルールを知らないまま、セールスパークソンが最初に提示した値引額が交渉のスタートラインであるという認識をもたないまま、購入を決定してしまう客が存在しているのである。こうした前提条件の下では、顧客間の公平な競争、具体的に言うところ「ゲーム」(括弧を付したのはそもそもそれがゲームであるという認識を持たない顧客が存在し、それがゲームとして成立していないと考える故である)へのエントリー時点での公平性はそもそも成り立っていない。「逆の不公平」論はこうした前提条件を見落としているのではないだろうか。

#### 補論 値引販売方式とインターネット販売

最後に、値引販売方式とインターネット販売の関連について考察することとする<sup>11)</sup>。第1項では、自動車業界でおこなわれている値引販売方式が、インターネット販売の普及にどのような影響を及ぼしているのかについて検討する。第2項では、逆にインターネット販売の普及が、値引販売方式にどのような変化をもたらしているのかについて考察する。第3項では、以上の分析を踏まえて、インターネットを活用して自動車購入をおこなおうとしている人々の類型化を試みる。

11) このテーマについては、藤本隆宏「米国自動車流通の新展開と情報技術：実態調査資料を中心に」(東京大学大学院経済学研究科付属日本経済国際共同センター、ディスカッション・ペーパー・シリーズ、CIREJE-J-8)が、有益な情報を提供している。

### 1 インターネット販売普及の障害——値引販売方式

値引販売方式は、インターネット販売の普及にどのような影響を及ぼしているのか。

現在、米国および日本等においてインターネットを通じた自動車販売（ここでは新車販売にのみ限定）に取り組んでいるのは、主として①自動車メーカー、②カー・ポイントやオート・バイ・テル等の情報提供とディーラー斡旋をおこなう、いわゆるオンライン・バイイング・サービス（以下 OBS と略記）、③ディーラー、である。しかし、そのいずれもが、限定されたプロセスのみをおこなっているにすぎない。

すなわち、新車の購入プロセスを、[A] 売り手による商品情報の提供と買い手による選択、[B] 売り手と買い手の間の条件交渉、[C] 契約、[D] 代金支払方法の確定、[E] 買い手への商品の伝送、という五つのプロセスに区分すると、他の商品、例えばその商品自体がインターネット上で伝送可能な商品（例えばソフトウェア類）ではこの五つのプロセスのすべてをインターネット上でおこなうことが可能であり、実際にもおこなわれている。インターネット上で伝送できない商品についても、[E] 以外の四つのプロセスはインターネット上でおこなわれていることが多い。だが、現在のインターネットによる自動車販売の大半は、主として [A] および [B] の一部のプロセスのみしかおこなわれていない。

なぜか。ここでは、① 自動車メーカー、② OBS、③ ディーラー、の三つの場合に分けて検討する。

まず、① 自動車メーカーの場合には、その理由は二つある。第一は、自動車メーカーがディーラーと結んでいるフランチャイズ契約において、メーカーが直接に顧客に販売することは一部の例外を除くと制約されているからである。従ってメーカーがインターネット上でウェブサイトを設け、そこで新車情報を提供し、顧客がアクセスできるようにしたとしても、それ以降の具体的な商談プロセス（[B] 以降）をおこなうことができない。



しかし、それだけではない。加えて第二に、価格表示問題、言い換えれば値引販売方式が生み出す問題が存在する。すなわち、たとえ前述したフランチャイズ契約上の制約がなかったと仮定しても、メーカーが主催するインターネット販売システムには大きな困難が存在する。それは、本稿の主論点である値引販売方式に直接的に関わる点であるが、メーカーはインターネット上でメーカー希望小売価格のみを提示している。それは常に市場価格と大きく乖離しており、実際に契約締結へと到達するためには個別の値引交渉をおこなわなければならない。だが、インターネット上でメーカーと個々の顧客間の一対一の個別値引交渉は現時点では不可能である。なぜなら、店頭でセールスパーソンと顧客の間でおこなう商談のような複雑な駆け引きをインターネット上（ウェブサイトやEメール）で交わすシステムを現時点では備えていないからである。

とすると、インターネット上で契約締結にまで持ち込むためにはメーカーは、市場価格を反映させた水準にまでメーカー希望小売価格を引き下げ、その実売価格＝ワンプライスを表示しなければならない。しかし、現時点ではメーカーはそうした価格表示政策上の改革をおこないえていない。モデル期間中は固定したメーカー希望小売価格をなおも表示しているのである。

従ってメーカーは現在、顧客がメーカーのウェブサイトアクセスし、購入意志を示した場合には、顧客に近辺のディーラー（複数の場合もある）を紹介し、同時にその顧客に関する情報（住所等、購入希望車種、ローンおよび保険に関する要望等）をディーラーに伝達する（顧客が直接ディーラーに情報を伝達する場合もある）。一方、メーカー（もしくは顧客）から伝達を受けたディーラーは可能な限り早く顧客へのコンタクトを試みる。ディーラーは、電話等（Eメールの場合も多々あるが電話が好まれている）で顧客にアプローチを開始する。ディーラーが最初のコンタクト手段として電話を好むのは、その際に条件交渉を開始し、できれば仮契約まで持ち込みたいからである（面倒なプロセスをはぶいて、手早く仮契約まで持ち込みたい一部の顧客も電話を好むであろう）。また仮契約までいかなくても、顧客の来店のアポイントを取り付

けたいからである。そうした意味で、通信手段としては即時性と双方向性が高く、かつ微妙な感情面も含んだ（つまりその顧客がどれほど本気で購入する気持ちがあるのか等の）情報の収集と伝達が可能な電話が好まれるのであろう（だが一方、インターネットでの情報収集に専念している一部の顧客は電話を好まない）。ともあれ、この最初のコンタクトで初めてディーラーが値付けした価格が提示される。それは、ディーラーの通常の店頭表示価格よりは相当引き下げられたインターネット販売特別価格<sup>12)</sup>である。その価格提示を受けて、顧客が直ちに仮契約を受諾する場合もある。ただし、そうして提示されたインターネット販売特別価格は、なおもわずかであるが値引交渉の余地が残されている場合があるため、顧客は電話やEメール等で交渉をおこなうことも可能であるが、さらにより大きな値引を得たい顧客は店舗に行き、セールスパーソンと最終的な詰めの値引交渉をおこなわなければならないのである<sup>13)</sup>。

このように、実売価格がメーカーのウェブサイト上で得られないために、[B]以降のプロセスは、結局は主として電話やEメールかディーラー店頭での交渉という従来の方法とあまり変わっていない。

次に、② OBS の場合も自動車メーカーと同様に顧客への直接販売をおこなっていない。もともとそうした企業は、その成り立ちからして、車両在庫を保有し、顧客に直接販売する小売機能を持つことを企図して設立されたのではなく、アクセスしてきた顧客に対してインターネット上で商品情報（価格情報としては、メーカー希望小売価格および卸売価格、ディーラーへのリポート

12) 米国の場合は、メーカーからディーラーへの車両の卸売価格（インボイス価格）に数%上乗せした価格だと言われている。

13) こうしたプロセスは、メーカーやディーラーによって異なる。ここでは標準的な例を示した。なお、電話等で仮契約を了承した顧客の場合も、本契約には顧客の自署が必要であるため、顧客はディーラーを訪ねなければならない。加えて、顧客がディーラーの店舗を訪問する理由は、今述べた理由（値引交渉、本契約の自署）以外にも、現車の品質を確認するためにおこなうキック・タイヤー等と言われる諸行為、例えば、実際に試乗し、直接的なタッチ・アンド・フィールによる確認等をおこなうためである。こうした理由が、自動車のインターネット販売における一つの障害要因となっているが、本稿は値引販売とインターネット販売との関わりに限定しているため、こうした問題は捨象している。

とホールドバック、顧客へのリポート、ターゲットプライス等)を提供すること、および顧客が特定車種の購入意志を OBS に伝えた場合にディーラーの斡旋をおこなうことをメインドメインとしている<sup>14)</sup>。従って、OBS はプロセス [A] のみが、そもそもの事業領域であり、その収益は、ディーラーが支払う入会料および会費、個々の紹介料(手数料)等からなっている。

ただし、インターネット販売業者の一部には、顧客に対してインターネット上で実売価格を明示し、顧客が購入を申し込めば、インターネット上で顧客と売買契約を結ぶところもある。売買契約が成立すればそうした業者は、ただちにディーラーから車両を購入し、顧客に車両を納入(実際の納車作業は販売したディーラーもしくは代行業者が担当)する。従来のブローカー業者が顧客との取引をインターネットを活用しておこなう事例である。こうした場合には、インターネット販売業者(ブローカー業者)は顧客との間で、前述のプロセスの [A] から [C] もしくは [D] までを主としてインターネット上でおこない、[E] をディーラー(もしくは代行業者)が担当していることとなる。従ってこの場合には、インターネット販売業者は、顧客に販売した価格とディーラーから購入した価格の差が損益の基盤である。

最後に、③ ディーラーはどうか。OBS とは異なって、ディーラーは車両を在庫として持っているため、インターネット上で販売の全プロセス([E]を除く)をおこなうことは容易である。だが実際にはプロセス [A] と [B] の一部のみである。なぜなら、ディーラーはウェブサイトで商品情報等を提供しているが、価格についてはメーカー希望小売価格・車両本体価格を提示するか、あるいは値引の余地を含んだ「特別価格」等を提示しており、実売価格は提示していない(ワンプライス制ディーラーを除く)からである。従って、インターネット上で特定車種の購入意志を具体的に伝達してきた顧客に対しては、

14) OBS から顧客の斡旋を受けたディーラーは、前述のメーカーの場合と同様に、顧客に対してアプローチをおこない、顧客との商談をスタートさせる。なお、OBS と自動車メーカーとの(インターネット販売をめぐる競合、対立)関係については紙幅の都合上言及することができないが、興味深い検討対象である。

さらにディスカウントされたインターネット販売特別価格（しかしなおも値引交渉の余地をわずかに残した価格）を電話等で回答した上で、さらに電話等か、店頭での最終的な詰め交渉を経て、契約に到達する。ここは従来の値引販売方式のプロセスとあまり変わっていない。

以上、三つケースのいずれにおいても（ブローカー業者の場合を除く）、実売価格を店頭（あるいはインターネット上）で表示せずに個別の交渉で値引をおこなうという値引販売方式が一つの大きな障害となって、インターネット上での新車販売のプロセスが限定されているのである。

ただし誤解のないように述べておくと、現時点における自動車のインターネット販売が顧客にとってまったく無意味なものであると言っているのでは決していない。逆に、インターネット販売システムの登場によって、[A] および [B] の一部のプロセスが、インターネット上でおこなえるようになったことは、顧客にとっては画期的な改善であると考えている。その登場以前は、顧客は実際にディーラーに行き、セールスパークソンと会って、相当程度の交渉をしなければ、ベスト価格に近い地点まで到達することができなかった。しかしインターネット販売では、その地点付近まではインターネットと電話等で容易に到達することが可能となった。従来の [A] および [B] の一部のプロセスをインターネット等で容易にクリアすることが可能となったのである。ある意味では、インターネット販売の普及が従来の値引販売方式の序盤戦をスピードアップさせたとも言える。これは顧客にとっては、購入プロセス上の画期的な改善である。このようにインターネット販売は、顧客にとって積極的意義を有しているのであり、今後こうした方式がさらに普及する可能性が予想されよう。

だがここで強調したいのは、その普及の鍵が、ディーラーが顧客にアプローチした際に、ディーラーが最初から十分に熟なれた価格を提示すること、つまり可能な限りベストプライスに近い価格を提示することにあることである。そうすることによって値引交渉の余地を小さくすることである。言い換えれば、プロセス [A] と [B] においてインターネット上でクリアできる領域を可

能な限り大きくし、ディーラーの店頭で交渉しなければクリアーできない領域を小さくすることである。

そうした意味で、値引販売方式を廃止してワンプライス制を導入するならば、インターネット販売の普及をさらに加速化させる可能性が想定できる。脚注13で述べた、値引販売方式以外の障害要因を捨象すれば、ワンプライス制の導入によって、[A] から [D] のすべてのプロセスがインターネットによっておこなわれることが可能になると考えられる。もし、全ディーラーがワンプライス制を採用し、かつウェブサイトを立ててそこでインターネット販売システムを導入するならば、自動車メーカーや OBS の現行インターネット販売システムは大きな修正をせまられるであろう。

## 2 インターネット販売が値引販売方式に与える影響

では、逆にインターネットおよびそれに基づく販売システムが導入された結果、値引販売方式はどのような影響を受けたのか。

J. D. パワーは、1990年代前半に米国でワンプライス制が広がり始めた中で、詳細な調査をおこなっている<sup>15)</sup>。当時、ワンプライス制の普及を左右する要因について、以下のような推論が一般的になされていた。

値引販売方式に関わって、次のような変化が起こると推論された。第一に、自動車メーカーはメーカー希望小売価格を市場価格に近づくように可能な限り引き下げ、ディーラーへの卸売（インボイス）価格との差（ディーラーマージンのベース）を縮小している。このことは、ディーラーによる値引の余地を小さくすることとなる。そしてそれはワンプライス制の基盤を拡大することとなると推論された。第二に、価格交渉に関わる様々な情報（① メーカー希望小売価格、② メーカーからディーラーへの卸売価格、③ メーカーからディーラーに対するリポートとホールドバック、④ メーカーから顧客に対するリポート、⑤実際の市場価格を踏まえたターゲットプライス）<sup>16)</sup> がインターネッ

15) J. D. Power & Associates, *One-Price Selling: Revolution in the Showroom*, 1992/1993.

ト上で簡単に収集することが可能となった。その結果、売り手（ディーラー）も買い手（顧客）も情報を知り尽くすようになった。そのことは値引交渉の余地がさらに狭くなることを意味する。その結果、ワンプライス制の基盤もさらに拡大すると推論された。

しかしこれらの推論の中で、値引交渉の余地が狭くなるという推測は的確であったが、ワンプライス制の基盤が広がるという推測については、事態はその通りには進まなかった。

では、後者の推測はなぜ誤ったのか。この推論で見逃されていた点は、顧客を均質的なものとして捉え、どの顧客も収集する情報量が変わらないという前提を暗黙的においていた点であると思われる。だが、それは見込み違いであった。インターネットという情報収集手段が登場し、そこで前述したような膨大な内部情報が収集可能となった結果、一方ではそれを徹底的に活用して情報武装をはかり、値引交渉に挑もうとする人（ハグラー）と、まったく活用しない（あるいはできない）人との情報格差は、インターネットが登場する以前よりも飛躍的に拡大した。

この結果、前述したようにメーカーがメーカー希望小売価格を引き下げ、卸売価格との差を切り詰めた結果、値引の余地が狭くなったのは事実であるが、その狭くなった価格レンジの内部でも、値引交渉能力の個人格差が拡大したために、値引交渉能力格差の帰結としての顧客間の値引額格差が消滅することには結びつかなかった。顧客の値引交渉能力の格差に応じた小刻みな値引額格差がなおも残存せざるを得なかったのである。値引額格差が実態的に消滅しない限り、顧客はより大きな値引額を求めて、ワンプライス制ディーラーではなく、

16) 以前は、ケリーのブルーブックがこうした情報を流していたが、卸売（インボイス）価格等に限られていた。現在では、例えば、エドモンドのウェブサイトを見ると、こうした価格情報が全車種（国産車、輸入車）の全仕様について詳細に提供されている。提供されていないのは、各ディーラー内部での、セールスパークソンに対するリポート、インセンティブの類である。しかし今後こうした情報も収集される可能性がある。例えば、「ディーラーA社のセールスパークソンB氏は、今月のハワイ旅行を特別賞としたコンテストにおいてあと2台売れば目標を達成する。コンテスト期間の残りはあと1日、今日のみ」等。

値引販売方式を採るディーラーに向かうこととなる。こうした結果、ディーラーはワンプライス制を採用することに躊躇せざるをえなかったのである。

### 3 ハグル嫌いとはグラー

以上の分析から示唆されることは、自動車購入に関わるインターネット利用者には二つの類型が存在することである。第一類型は、従来のディーラー店頭でのセールスパーソンとの値引交渉が嫌で、それをなんとしても避けるために可能な限りインターネット販売を活用し、そこで比較的リーズナブルな価格(当然ベストプライスではない)が提示されれば、電話もしくはインターネット上で仮契約まで済ませ、あとはディーラーの店頭でサイン(契約)と車両の受け渡しのみをしたいとする、ハグル(交渉)嫌いの類型である。こうした類型の人々は、前述の販売プロセスの[A]から[D]、すなわち商品情報探索から契約締結、支払方法確定まで可能な限りインターネット上でおこなうことを指向している。だが、顧客満足度の観点から言うと、こうした人々のインターネット販売に対する評価は、嫌なセールスパーソンとの交渉に時間を費やさなくてもよくなったことが肯定的な点として挙げられる一方、価格面ではそれほど満足は得られていないと思われる。なぜならベストプライスを得るためにはなおも従来の値引交渉をおこなわなければならないからである。J.D. パワー<sup>17)</sup>によると、インターネットを通じて自動車の購入を試みる比率は、1997年の4%(実績)が、2000年には約8%へ増大すると推定されているが、それほど高い数値ではない。

他方、第二類型は、インターネット上では、購入プロセス上で[A]および[B]の一部のみを徹底的におこない、そうして情報武装した後に、ディーラーとの値引交渉に挑むハグラーである。こうした人々もインターネット販売の利用者であるが、インターネット上で購入プロセス上の[C](仮契約)までは決して進もうとはしない。プロセス[B]の途中でパソコンの画面から離

17) J.D. Power & Associates, *Dealer Satisfaction with Online Buying Services Study*, 1998.

れて、ディーラーの店頭へ向かうのである。あくまでインターネット販売プロセスの特定部分の熱心な活用者である。当然のことであるが、こうしたハグラーはワンプライス制に親和的でなく、値引販売方式の下で自らの能力が発揮できると考えている。

顧客満足度の観点からみるとこうした人々のインターネット販売の特定プロセス（[A] および [B] の一部）に対する評価は高いと思われる。有益な情報、とくにベストプライスに近い価格情報を得るための手段として有効であるからである。こうした第二類型の比率を、先に用いた J.D. パワーの数値を活用して算出すると、1997年の約12%（実績）が2000年には50%へ増大すると推定される。第一類型よりもその伸び率は高い。